



Alexander Häfner  
Kalina Schäfer

# Empowerment bei der Arbeit

Wenn Teammitglieder die  
Entscheidungen treffen

## **Empowerment bei der Arbeit**



Alexander Häfner  
Kalina Schäfer

# Empowerment bei der Arbeit

Wenn Teammitglieder die  
Entscheidungen treffen



**Dr. Alexander Häfner**, geb. 1979. 2000–2006 Studium der Psychologie in Würzburg. 2006–2012 Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg. 2012 Promotion. Weiterbildungen als Trainer und Coach. Seit 2012 Leiter Personalentwicklung bei der Würth Industrie Service GmbH & Co. KG. Seit 2014 Mitglied im Vorstand der Sektion Wirtschaftspsychologie des Berufsverbands Deutscher Psychologinnen und Psychologen. Arbeitsschwerpunkte: Führungskräfteausbildung, Mitarbeiterbindung, Organisationsentwicklung.

**Kalina Schäfer**, geb. 1986. 2009–2014 Studium der Psychologie in Würzburg. 2012–2013 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Julius-Maximilians-Universität Würzburg. Seit 2014 Personalentwicklerin bei der Würth Industrie GmbH & Co. KG. Arbeitsschwerpunkte: Aus- und Weiterbildung von Ausbildern und Führungskräften, New Work, Diversity.

**Wichtiger Hinweis:** Der Verlag hat gemeinsam mit den Autor:innen bzw. den Herausgeber:innen große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen, Internetlinks etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskripterstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autor:innen bzw. Herausgeber:innen und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Alle Rechte, auch für Text- und Data-Mining (TDM), Training für künstliche Intelligenz (KI) und ähnliche Technologien, sind vorbehalten. All rights, including for text and data mining (TDM), Artificial Intelligence (AI) training, and similar technologies, are reserved.

**Copyright-Hinweis:**

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Merkelstraße 3  
37085 Göttingen  
Deutschland  
Tel. +49 551 999 50 0  
info@hogrefe.de  
www.hogrefe.de

Umschlagabbildung: © iStock.com/pixelfit  
Satz: Franziska Stolz, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen  
Format: PDF

1. Auflage 2026

© 2026 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen

(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-3234-2; E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-8444-3234-3)

ISBN 978-3-8017-3234-9

<https://doi.org/10.1026/03234-000>

**Nutzungsbedingungen:**

Durch den Erwerb erhalten Sie ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das Sie zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere dürfen Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernt werden.

Das E-Book darf anderen Personen nicht – auch nicht auszugsweise – zugänglich gemacht werden, insbesondere sind Weiterleitung, Verleih und Vermietung nicht gestattet.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden. Davon ausgenommen sind Materialien, die eindeutig als Vervielfältigungsvorlage vorgesehen sind (z.B. Fragebögen, Arbeitsmaterialien).

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Download-Materialien.

Die Inhalte dürfen nicht zur Entwicklung, zum Training und/oder zur Anreicherung von KI-Systemen, insbesondere von generativen KI-Systemen, verwendet werden. Das Verbot gilt nicht, soweit eine gesetzliche Ausnahme vorliegt.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Empowerment: Einführung und Überblick</b>	<b>7</b>
1.1	Empowerment-Mindset	17
1.2	System-Empowerment	23
1.3	Führungs-Empowerment	27
1.4	Team-Empowerment	34
1.5	Selbst-Empowerment	37
<b>2</b>	<b>Hält Empowerment, was es verspricht?</b>	<b>43</b>
2.1	Zusammenhänge zwischen Empowerment und wichtigen Ergebnisvariablen	45
2.1.1	Zusammenhänge zwischen den Einflussfaktoren und dem Empowerment-Mindset	45
2.1.2	Zusammenhänge zwischen dem Empowerment-Mindset und wichtigen Ergebnisvariablen bei der Arbeit	49
2.1.3	Das Empowerment-Mindset als Mechanismus, der die Einflussfaktoren mit den Ergebnisvariablen verbindet	51
2.1.4	Weitere Erkenntnisse zu Empowerment-Mechanismen	53
2.1.5	Die besondere Rolle von Führungs-Empowerment	53
2.1.6	Empowerment und intrinsische Motivation	58
2.1.7	Fazit	58
2.2	Effekte von Empowerment-Interventionen	59
2.2.1	Positive Effekte und wirksame Bestandteile von Interventionen: Ergebnisse aus Interventionsstudien	61
2.2.2	Fazit	76
2.3	Bedingungen, Vergleiche mit anderen Konzepten und unerwünschte Nebenwirkungen von Empowerment	78
2.3.1	Bedingungen, unter denen Empowerment-Interventionen wirksam sind	79
2.3.2	Effekte von Empowerment im Vergleich zu anderen etablierten Konzepten	83
2.3.3	Unerwünschte Nebenwirkungen von Empowerment	85
2.3.4	Fazit	91

<b>3</b>	<b>Wie kann Empowerment gemessen werden?</b> .....	<b>94</b>
3.1	Empowerment-Mindset .....	95
3.2	Einflussfaktoren auf das Empowerment-Mindset .....	98
3.2.1	System-Empowerment .....	99
3.2.2	Führungs-Empowerment .....	102
3.2.3	Team-Empowerment .....	106
3.2.4	Selbst-Empowerment .....	107
<b>4</b>	<b>Die Förderung von Empowerment – Prinzipien und Handlungsfelder</b> .....	<b>109</b>
4.1	Empowerment: Prinzipien .....	112
4.2	Empowerment: Handlungsfelder .....	122
4.2.1	Information .....	123
4.2.2	Partizipation .....	130
4.2.3	Entscheidungsbefugnisse .....	137
4.2.4	Augenhöhe .....	147
4.2.5	Anerkennung .....	153
4.2.6	Lernen und Entwicklung .....	159
4.2.7	Ermutigung, Unterstützung und psychologische Sicherheit .....	169
4.2.8	Aufgabenmerkmale .....	178
<b>5</b>	<b>Fallbeispiele</b> .....	<b>184</b>
5.1	System-Empowerment .....	184
5.2	Führungs-Empowerment .....	186
5.3	Team-Empowerment .....	189
5.4	Selbst-Empowerment .....	190
	<b>Literatur</b> .....	<b>193</b>
	<b>Anhang</b> .....	<b>200</b>
	Bestandteile der Empowerment-Intervention von Logan und Ganster (2007) ...	200

# 1 Empowerment: Einführung und Überblick

*Empowering Leadership, Mitarbeitenden-Empowerment, Empowerment Coaching* – solche und ähnliche Begriffspaare sind Ihnen in der Managementliteratur wahrscheinlich schon häufiger begegnet. Was verbirgt sich hinter dem Begriff *Empowerment*<sup>1</sup>? Was soll damit bezweckt werden?

Es geht bei Empowerment darum, in einem Unternehmen Mitgestaltungsmöglichkeiten und Entscheidungsbefugnisse stark zu dezentralisieren, in Verzahnung mit umfassender Information, intensiver Ausbildung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden (Conger & Kanungo, 1988; Kim, Beehr & Prewett, 2018; Schuster, Dunning, Morden, Hagan, Baker & McKay, 1997; Seibert, Wang & Courtright, 2011)<sup>2</sup>. Das Herzstück ist die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen: „At its core the concept of Empowerment involves increased individual motivation at work through the delegation of authority to the lowest level in an organization where a competent decision can be made.“ (Seibert, Silver & Randolph, 2004, S. 332).

Mitarbeitende sollen stark dabei unterstützt werden, die für selbstständiges Arbeiten erforderlichen Kompetenzen aufzubauen. Sie sollen alle notwendigen Informationen und Ressourcen bekommen, was auch die Unterstützung durch ihre Führungskräfte mit einschließt. Diejenigen, die direkt mit einem Thema zu tun haben (z. B. ein Kundenbetreuer<sup>3</sup> spricht mit einem Kunden über dessen Reklama-

- 
- 1 Wir beziehen uns in unserem Buch auf den Management-Kontext. Empowerment spielt auch in anderen Bereichen eine wichtige Rolle, z. B. in der klinischen Psychologie und Psychotherapie, der sozialen Arbeit, der Gesundheitsförderung, der politischen Bildung und im Zusammenhang mit bürgerschaftlichem Engagement. Darauf gehen wir in unserem Buch nicht ein. Wir beziehen uns vor allem auf Unternehmen, wobei die hier dargestellten Überlegungen auch für andere Organisationen (z. B. öffentliche Einrichtungen, Verbände) relevant sein dürften.
  - 2 In der Forschung wird Empowerment unterschiedlich definiert. Während wir in unserem Buch der Überlegung folgen, dass Empowerment über das Einräumen von Mitgestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten hinausgeht und insbesondere die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden mit einschließt, gibt es auch engere Beschreibungen (z. B. Bradley & Sparks, 2000; Gardner, Wright & Moynihan, 2011).
  - 3 Zugunsten einer besseren Lesbarkeit verwenden wir im Text nicht immer geschlechtsneutrale Formulierungen oder mehrere Geschlechterformen. Deshalb weisen wir ausdrücklich darauf hin, dass stets in gleicher Weise Personen jedweden Geschlechts gemeint sind.

mation), sollen möglichst ohne die Einbindung weiterer Hierarchieebenen zu Lösungen kommen (Bradley & Sparks, 2000). Als Konsequenz werden eine ganze Reihe an positiven Effekten angenommen.

Vor allem soll durch Empowerment die *intrinsische Motivation* gefördert werden (Seibert et al., 2011). Mitarbeitende, die nicht aufgrund von Anweisungen und Kontrollmechanismen handeln oder allein aufgrund extrinsischer Anreize, sondern die sich aus eigenem Antrieb engagiert einbringen – welche Führungskraft wünscht sich das nicht? Die Empowerment-Theorie verspricht Antworten auf die Frage, wie dieser innere Antrieb gesteigert werden kann (Thomas & Velthouse, 1990). Vertreter der Empowerment-Theorie gehen davon aus, dass Mitarbeitende, die ein hohes Maß an Empowerment erleben, nicht Dienst nach Vorschrift machen, sondern sich sogar über das von ihnen Erwartete hinaus engagieren (Seibert et al., 2011). Sie sind motiviert durch das, was sie bei ihrer Arbeit täglich tun und erleben (Thomas & Velthouse, 1990). Umgekehrt wird angenommen, dass ein Mangel an Empowerment dazu führt, dass Mitarbeitende sich wenig leistungsorientiert verhalten, in übertriebener Weise an Regeln und Vorschriften festhalten und dass ihre Talente unzureichend genutzt werden (Kanter, 1977).

### Impuls zur Reflexion

Was motiviert Sie, jeden Tag aufzustehen und zu arbeiten? Welche Rolle spielen dabei für Sie Mitgestaltungsmöglichkeiten und Entscheidungsspielräume? Wie wichtig sind für Sie Gelegenheiten, Neues zu lernen und Ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln?

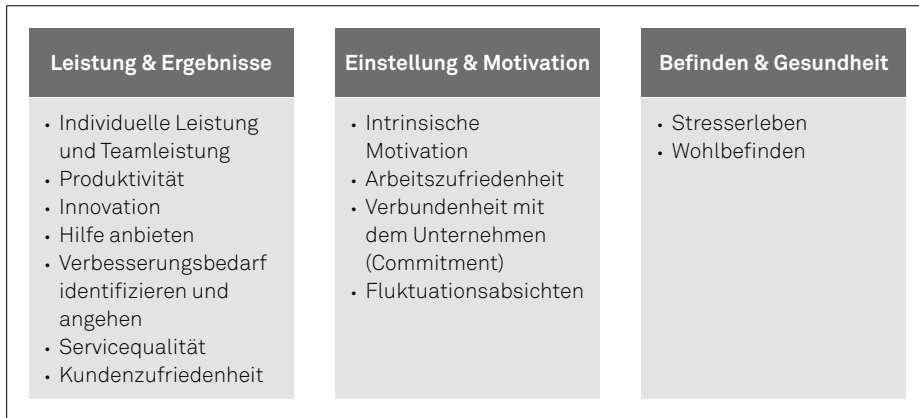
Wenn Sie Führungsverantwortung tragen: Was motiviert Ihre Mitarbeitenden, ihre Arbeit zu erledigen? Was motiviert sie dazu, sich mit besonderem Engagement einzubringen und womöglich mehr zu leisten, als Sie von ihnen erwarten?

Neben einem positiven Effekt auf die intrinsische Motivation gehen Vertreter des Empowerment-Konzepts von weiteren positiven Wirkungen aus. Gesteigert werden sollen die individuelle Leistung, die Teamleistung und Leistungen, die über die Kernaufgaben hinausgehen (z. B. Kolleginnen und Kollegen bei deren Aufgaben unterstützen), bis hin zur Schaffung von Innovationen (Seibert et al., 2011). Bereits Kanter (1977) erwartete mehr Leistung durch Empowerment: „... when more people are empowered – that is, allowed to have control over the conditions that make their actions possible – then more is accomplished, more gets done“ (S. 166).

Aktuelle Forschung legt die Schlussfolgerung nahe, dass Empowerment insbesondere für Kreativität und innovative Leistungen eine wichtige Rolle spielt (Mirza, Qaiser & Memon, 2024; Schermuly, Meyer & Dämmer, 2013; Zhang, Shi, Hou, Li & Chu, 2024; Zhou, Cheng, Liu, Zhang & Zhu, 2024). Auch für die Servicequalität und damit verbunden die Kundenzufriedenheit werden positive Effekte be-

richtet (Bradley & Sparks, 2000; Peccei & Rosenthal, 2001). Empowerment wird quasi als Motor für alle Leistungsbereiche beschrieben.

Zudem soll durch Empowerment die Arbeitszufriedenheit zunehmen und es wird angenommen, dass sich die Beschäftigten ihrem Arbeitgeber stärker verbunden fühlen sowie weniger Fluktuationsabsichten hegen (Seibert et al., 2011). Ebenso wird weniger Stresserleben als Folge von Empowerment erwartet (Seibert et al., 2011). Abbildung 1 veranschaulicht die angenommenen Effekte von Empowerment. Mehr Leistung, mehr Arbeitszufriedenheit, mehr Innovation, weniger Fluktuation und weniger Stresserleben? Das klingt nach einem Wundermittel. Dem wollen wir mit unserem Buch genauer auf den Grund gehen.



**Abbildung 1:** Angenommene Effekte von Empowerment (z. B. Arneson & Ekberg, 2005; Bradley & Sparks, 2000; Seibert et al., 2011)

Wie sollen diese positiven Effekte zustande kommen? Durch Empowerment sollen Lern- und Entwicklungsprozesse in Gang kommen, die zu mehr Kompetenzerleben, wahrgenommenen Erfolgen und Selbstvertrauen führen. In der Folge werden mehr Freude bei der Arbeit, mehr Sinnerleben und mehr Motivation erwartet. Die Arbeit wird zu einem wesentlichen und positiv konnotierten Teil der persönlichen Identität (Rai, Kim & Shukla, 2024). Empowerment soll dazu führen, dass Mitarbeitende ihr Potenzial besser entfalten können und flexibler reagieren (z. B. auf Kundenanliegen). Die Geschwindigkeit und Effizienz der Aufgabebearbeitung sollen durch Empowerment gesteigert werden, weil bürokratische Hemmnisse wegfallen (Ahearne, Mathieu & Rapp, 2005). Bereits Likert (1961) legte Daten vor, die positive Zusammenhänge zwischen Einflussmöglichkeiten für die Mitarbeitenden und deren Produktivität zeigen.

Der Begriff Empowerment wurde wahrscheinlich 1977 in die Managementliteratur eingeführt (Kanter, 1977), wobei sich Wissenschaftler schon früher mit dem Thema beschäftigt haben, ohne den Begriff explizit zu nutzen. Heute noch lesens-

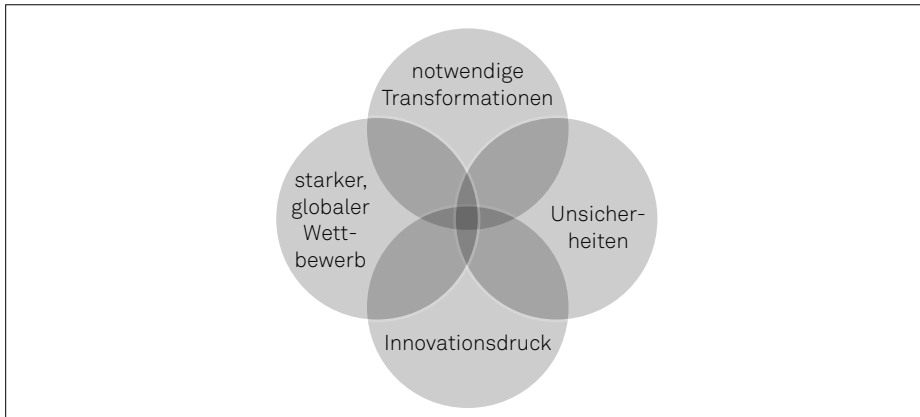
wert ist das Buch von Likert (1961)<sup>4</sup>, in dem er zahlreiche Ergebnisse aus einem umfangreichen Forschungsprojekt von 1947 bis 1959 beschreibt und darauf basierend Handlungsfelder zur Förderung von Empowerment herausarbeitet, die nicht an Aktualität verloren haben: Information, Partizipation, die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen, Lernen und Entwicklung, die Unterstützung der Mitarbeitenden durch ihre Führungskräfte. Likert stellte fest (S. 21): „Freedom in doing one’s work is associated with higher productivity at the supervisory as well as at the nonsupervisory level.“

Seitdem hat das Konzept Empowerment in der Personal- und Organisationsentwicklung eine prägende Wirkung entfaltet (Seibert et al., 2011). In den 80er und 90er Jahren des letzten Jahrhunderts wurde vielfach beschrieben, dass Unternehmen aufgrund von globalem Wettbewerb und der Notwendigkeit organisationaler Transformationsprozesse Mitarbeitende benötigen, die Initiative ergreifen, bereit sind, Risiken einzugehen, Innovationen hervorbringen und mit Unsicherheiten umgehen können (z. B. Spreitzer, 1995). Empowerment wurde als Antwort auf diese Herausforderungen verstanden (Spreitzer, 1995). Auch der technologische Wandel wurde immer wieder als Argument für die Notwendigkeit von Empowerment ins Feld geführt (z. B. Ahearne et al., 2005), ebenso das Ziel, die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung durch eine verbesserte Servicequalität zu erhöhen (z. B. Peccei & Rosenthal, 2001). Abbildung 2 veranschaulicht vier wesentliche Gründe für die Popularität von Empowerment, die eng miteinander zusammenhängen und seit Jahrzehnten angeführt werden.

Experten konstatierten damals, dass Empowerment in der Praxis weit verbreitet sei (z. B. Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000). Fachartikel dokumentieren, dass sich Unternehmen mit der Förderung von Empowerment beschäftigt haben (z. B. Chiles & Zorn, 1995). Dies geschah teilweise unter Nutzung anderer Begrifflichkeiten, wie zum Beispiel *high involvement management* oder *employee-centered management* (Schuster et al., 1997). Johnson und Thurston (1997) beschreiben Empowerment als ein Mantra der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts. Conger und Kanungo (1988) attestieren dem Konzept bereits in den 1980er Jahren ein hohes Maß an Popularität in der Praxis. Von Anfang an ging es um die Frage, wie es ge-

---

4 Ebenfalls in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts veröffentlichte Tannenbaum (1968) sein Buch „Control in organizations“. Mehrere Autoren kommen dort zu Wort. Tannenbaum argumentiert unter anderem, dass sich eine Mehrheit der Mitarbeitenden in Unternehmen Einflussmöglichkeiten wünschen würde und dass Partizipation zu mehr Akzeptanz von Entscheidungen, mehr Motivation, einer besseren Koordination von Aktivitäten, mehr Initiative, weniger Konflikten und mehr Identifikation mit der Organisation beitragen würde. Tannenbaum entwickelt die Überlegung, dass effektive Organisationen von einem hohen gegenseitigen Einflusslevel auf allen Ebenen gekennzeichnet seien. Die Einflussmöglichkeiten in einem Unternehmen sind aus seiner Sicht kein begrenzter Kuchen, der innerhalb des Unternehmens verteilt werden muss, sondern ein Kuchen, der durch Partizipation vergrößert werden kann. Tannenbaum legt für diese Annahme stützende Daten vor.



**Abbildung 2:** Seit Jahrzehnten diskutierte Auslöser für die Relevanz von Empowerment in Unternehmen (z. B. Ahearne et al., 2005; Spreitzer, 1995)

lingen kann, dass Mitarbeitende ihre Arbeit als sinnvoll erleben und sich mit ihrer Arbeit identifizieren (Thomas & Velthouse, 1990). Mittlerweile liegen Jahrzehnte intensiver Forschung und praktischer Anwendung hinter uns. Ein guter Zeitpunkt, Bilanz zu ziehen.

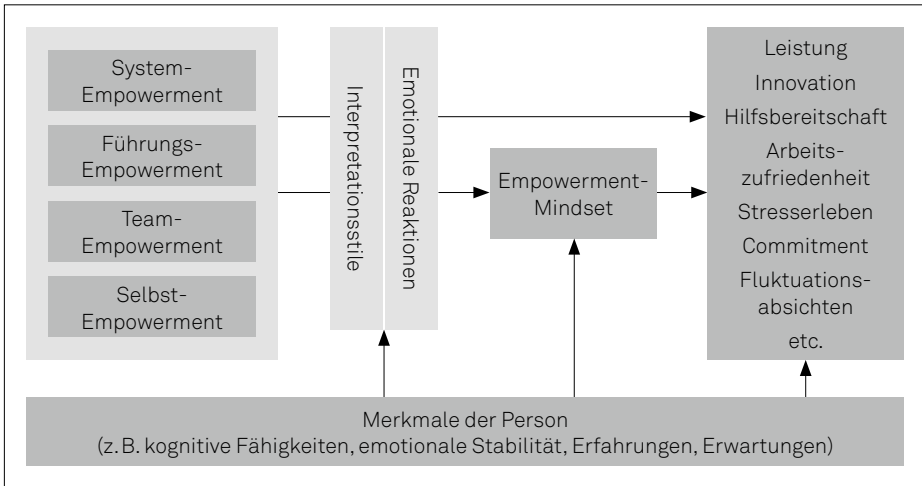
Wir beschäftigen uns in unserem Buch vor allem mit den folgenden Fragen:

- Was genau wurde und wird unter Empowerment verstanden?
- Ist Empowerment wirklich ein so wirksamer Ansatz?
- Wie kann Empowerment in Unternehmen gefördert werden?
- Unter welchen Bedingungen wirkt Empowerment und wie wirkt es?
- Welche unerwünschten Risiken und Nebenwirkungen kann es geben und wie können diese vermieden oder zumindest minimiert werden?

Basierend auf einschlägiger Forschung nehmen wir eine Einschätzung vor, was von Empowerment im Arbeitsalltag erwartet werden kann und was nicht. Unser Ziel ist eine kritische Reflexion und Einordnung des Konzeptes.

Unser Buch richtet sich vor allem an Expertinnen und Experten, die in der Personal- und Organisationsentwicklung, in Training und Beratung an der Gestaltung von Unternehmen und anderen Organisationen mitwirken und die sich vertieft mit dem Konzept beschäftigen wollen. Gleich vorneweg: Wir sehen Chancen und Risiken gleichermaßen. Aus unserer Sicht ist Empowerment ein sehr vielschichtiges und ambivalentes Konzept. Mit unserem Buch wollen wir verantwortliche Akteure zur Reflexion anregen und eine Basis für einen fundierten Umgang mit diesem seit Jahrzehnten sehr populären Konzept schaffen. Wir wollen niemanden von Empowerment überzeugen und das Konzept auch nicht verteufeln. Wir geben einen tiefen Einblick in die Empowerment-Forschung und bieten davon ausgehend Schlussfolgerungen für die Praxis an.

Im ersten Schritt nehmen wir den Begriff Empowerment genauer unter die Lupe. In Abbildung 3 stellen wir unser Rahmenmodell des Empowerments vor. Dieses Rahmenmodell greift theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse zahlreicher Forschungsarbeiten auf (z. B. Chamberlin, Newton & LePine, 2018; Frangos, Makrykosta & Frangos, 2020; Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk, 2001; Lee, Willis & Tian, 2018; Seibert et al., 2011; Spreitzer, 1996; Thomas & Velthouse, 1990). Die Metaanalyse von Seibert et al. (2011) war für die Entwicklung unseres Rahmenmodells besonders wichtig.



**Abbildung 3:** Ein Rahmenmodell für das Empowerment-Konzept

Im Zentrum unseres Rahmenmodells steht das *Empowerment-Mindset* (in der Originalliteratur: „psychological empowerment“; Seibert et al., 2011). Dabei geht es um arbeitsbezogene Sichtweisen und Selbsteinschätzungen. Ein Aspekt des Empowerment-Mindsets ist beispielsweise, sich als kompetent mit Blick auf die Arbeitsaufgaben und Arbeitsanforderungen wahrzunehmen.

**Wichtig**

Vertreter der Empowerment-Theorie nehmen an, dass das Empowerment-Mindset durch verschiedene Faktoren beeinflusst wird. Wir ordnen diese Einflussfaktoren mehreren Ebenen zu. Wir unterscheiden die Ebene des System-Empowerments, Führungs-Empowerments, Team-Empowerments und Selbst-Empowerments. Die zugrundeliegende Idee ist, dass Veränderungen in diesen Bereichen (z. B. Verbesserungen im Bereich des System-Empowerments) zu einem ausgeprägteren Empowerment-Mindset bei den Mitarbeitenden beitragen können. Ein ausgeprägteres Empowerment-Mindset soll wiederum mit vielfältigen, positiven Effekten einhergehen (z. B. besserer Arbeitsleistung), die in Abbildung 3 rechts im Kasten dargestellt sind.

Jede der vier Ebenen beinhaltet mehrere Ansatzpunkte. Was auf den vier Ebenen zur Förderung von Empowerment konkret getan werden kann, beschreiben wir in Kapitel 4. Dort stellen wir Handlungsfelder vor und setzen sie in Bezug zu den verschiedenen Ebenen.

### Definition von Empowerment

Wir begreifen Empowerment zum einen als ein Management-Konzept zur Förderung von Faktoren auf den Ebenen System-Empowerment und Führung-Empowerment, die in der Folge bestimmte arbeitsbezogene Sichtweisen und Selbsteinschätzungen, das Empowerment-Mindset, der Beschäftigten stärken sollen. Zum anderen können Teams und einzelne Mitarbeitende Empowerment-Aktivitäten umsetzen, die ebenfalls positiv auf das Empowerment-Mindset wirken.

Wichtig ist uns bei der Definition die Unterscheidung von Empowerment-Mindset und den Faktoren zu dessen Förderung (Conger & Kanungo, 1988). Empowerment umfasst sowohl den Prozess der Förderung als auch das intendierte Ergebnis eines ausgeprägteren Empowerment-Mindsets.

Weiterhin ist uns wichtig, Empowerment als ein Management-Konzept zu verstehen (Kim, Beehr & Rai, 2024; Thomas & Velthouse, 1990), bei dem auf zwei Ebenen angesetzt wird (Seibert et al., 2011). Neben Akteuren wie der Geschäftsleitung und zentralen Einheiten (z. B. Personalentwicklung) spielen die direkten Führungskräfte eine wichtige Rolle. Ein wichtiger Ausgangspunkt dieses Management-Ansatzes sind die Überlegungen von Kanter (1977): „To empower those in low-power situations by increasing their opportunities and their latitude, rather than to continue to punish them for their ineffectiveness, reinforcing their powerless state of mind“ (S. 197).

Bereits Spreitzer (1996) versuchte, relevante Einflussfaktoren auf das Empowerment-Mindset zu identifizieren und fand in einer Studie Hinweise für die Relevanz mehrerer Faktoren, darunter die Schaffung von Rollenklarheit für die Mitarbeitenden, die Unterstützung durch Führungskräfte und Kolleginnen und Kollegen sowie der Zugang zu Informationen. Wir werden sehen, dass diese Aspekte in späterer Forschung aufgegriffen wurden.

Allerdings ist für uns Empowerment mehr als ein Management-Konzept. Aus unserer Sicht können Teams und Mitarbeitende unabhängig von den anderen Akteuren aktiv werden und einen Beitrag zur Förderung ihres Empowerment-Mindsets leisten. Mitarbeitende sind aus dieser Perspektive betrachtet nicht Objekte, mit denen etwas gemacht wird, sondern Subjekte, die selbst etwas tun können, um ihr Empowerment-Mindset zu stärken (Spreitzer & Quinn, 1996). Neben Empowerment als Management-Ansatz stellen wir Empowerment als Konzept der Eigeninitiative

– auf Teamebene und individueller Ebene. Bei beiden Perspektiven unterscheiden wir Empowerment als Prozess und als Ergebnis. Aktivitäten auf der Teamebene und auf der individuellen Ebene können durch die direkten Führungskräfte oder organisationale Maßnahmen angeregt werden.

Wir folgen in unserem Buch der Annahme, dass äußere Veränderungen (z. B. eine Führungskraft bittet neuerdings um die Meinung ihrer Mitarbeitenden zu Entscheidungen) zu einem ausgeprägteren Empowerment-Mindset bei den Mitarbeitenden führen können. Bereits Thomas und Velthouse (1990) arbeiten heraus, dass dabei eine weitere Zutat für das Empowerment-Mindset sehr wichtig ist: die Art und Weise, wie Mitarbeitende Merkmale ihrer Umwelt wahrnehmen und interpretieren. Haben sie mit Blick auf bisherige Erfahrungen den Eindruck, dass ihre Meinung wirklich ernst genommen wird? Interpretieren sie die Frage der Führungskraft nach ihrer Meinung als Signal der Wertschätzung und freuen sich darüber oder sehen sie sich in einer Bewertungssituation und erleben vielleicht Angst? Mitarbeitende haben unterschiedliche *Interpretationsstile*, die ihre Reaktionen auf äußere Ereignisse beeinflussen (z. B. Spreitzer, 1996; Thomas & Velthouse, 1990; Zhang et al., 2024). Diese können als eine Art Filter aufgefasst werden, der die Wirkung von Ereignissen im Bereich der Einflussfaktoren auf das Empowerment-Mindset moduliert (siehe Abbildung 3 auf S. 12). Wir nehmen an, dass unterschiedliche Interpretationen mit unterschiedlichen *emotionalen Reaktionen* einhergehen (z. B. Scham, Angst, Ärger, Stolz, Freude). Wahrscheinlich lösen bestimmte Ereignisse (z. B. abwertendes Führungsverhalten) direkt und unmittelbar emotionale Reaktionen aus (z. B. Scham). Gerade in Bezug auf Bedrohungen des Selbstwertes verfügen Mitarbeitende über besonders feine Antennen (Semmer, Tschan, Jacobshagen, Beehr, Elfering, Kälin & Meier, 2019). Verschiedene Studien unterstreichen die Relevanz von emotionalen Reaktionen bei der Arbeit (z. B. Kraemer, Gouthier & Heidenreich, 2017; Ng, 2016; Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007). Beispielsweise legt die Arbeit von Kraemer et al. (2017) die Schlussfolgerung nahe, dass ein Lob von Führungskräften bei Mitarbeitenden Stolz induziert und darüber vermittelt die Arbeitszufriedenheit zunimmt.

Thomas und Velthouse (1990) gehen davon aus, dass Mitarbeitende auch ihre Interpretationsstile so verändern können, dass sie beispielsweise das Verhalten ihrer Führungskraft anders bewerten. Denkbar ist, dass Veränderungen der Interpretationsstile zu einem ausgeprägteren Empowerment-Mindset beitragen können, ohne dass sich an den äußeren Gegebenheiten etwas ändert. Ebenso sind Wechselwirkungen wahrscheinlich, dass also äußere Veränderungen zu Veränderungen der Interpretationsstile beitragen.

Sowohl die Interpretationsstile als auch das Empowerment-Mindset und die Ergebnisvariablen dürften durch relativ stabile *Merkmale der Person* beeinflusst werden (siehe Abbildung 3 auf S. 12). Neigt jemand generell in vielen Situationen zu weniger Ängstlichkeit, also zu mehr emotionaler Stabilität, so dürfte das einen Ein-

fluss auf die Art des Filters haben und auch direkt das Empowerment-Mindset und ebenso direkt bestimmte Ergebnisvariablen beeinflussen (z. B. das Stresserleben).

Im weiteren Verlauf des ersten Kapitels gehen wir darauf ein, was wir unter den einzelnen Einflusebenen sowie dem Empowerment-Mindset verstehen. Wir erläutern die Begriffe und veranschaulichen sie anhand von Beispielen. Auf die möglichen *Effekte von Empowerment* (siehe rechter Kasten in Abbildung 3) gehen wir in Kapitel 2 ein. In Abbildung 3 (vgl. S. 12) sind viel beforschte Ergebnisvariablen dargestellt. Die möglichen Risiken, Nebenwirkungen und Grenzen von Empowerment werden ebenfalls in Kapitel 2 betrachtet. Dabei gehen wir beispielsweise auf die Gefahr der Überdosierung ein. Kapitel 3 widmet sich der Frage, wie Empowerment gemessen werden kann. In Kapitel 4 arbeiten wir grundlegende Prinzipien für die Förderung von Empowerment heraus und geben einen Überblick über wichtige Handlungsfelder. Die Anregungen in den Handlungsfeldern haben wir der Empowerment-Forschung entnommen. Abschließend beschreiben wir in Kapitel 5 Fallbeispiele. Für die Entwicklung der Fallbeispiele haben wir Erfahrungen aus unserer eigenen praktischen Arbeit genutzt.

Zur Verdeutlichung des Zusammenwirkens der vier *Einflusebenen* (siehe Abbildung 3 auf S. 12) erscheint uns das Bild einer Zwiebel als hilfreich. Als Kern der Zwiebel können wir uns das Empowerment-Mindset vorstellen, um das sich die vier Ebenen wie Schalen legen. Die Metapher verdeutlicht, dass System-Empowerment als Rahmen für die anderen Ebenen fungiert und diese begünstigen oder behindern kann. Eingebettet in den organisationalen Rahmen kommt den direkten Führungskräften, in der Regel Teamleiterinnen und Teamleitern, eine wichtige Rolle zu. Sie beeinflussen durch die Interaktionen mit den Geführten deren Empowerment-Mindset. Dabei handeln sie nicht unabhängig von der äußeren Schale, haben jedoch einen eigenen Gestaltungsspielraum. Im besten Fall gestalten die direkten Führungskräfte einen förderlichen Rahmen für das Team-Empowerment. Team-Empowerment bedeutet, dass die Kolleginnen und Kollegen eines Teams untereinander selbst etwas für mehr Empowerment tun können. Darin eingebettet können zudem die einzelnen Mitarbeitenden von sich aus proaktiv einen Beitrag zu Empowerment leisten. Die verschiedenen Ebenen hängen wie die Schalen einer Zwiebel eng miteinander zusammen. Dabei ist anzunehmen, dass nicht nur die äußeren Schalen die inneren Schalen beeinflussen, sondern auch umgekehrt<sup>5</sup>.

Die möglichen gegenseitigen Beeinflussungen der einzelnen Ebenen sind allerdings nicht trivial. Plausibel erscheint die Überlegung, dass das Top-Management eines Unternehmens einen förderlichen Rahmen für Empowerment gestal-

---

<sup>5</sup> Die vier Einflusebenen in Abbildung 3 können durch Pfeile miteinander verbunden werden, um zu veranschaulichen, dass die vier Ebenen sich wechselseitig beeinflussen dürften. Aus Gründen der besseren Übersichtlichkeit haben wir darauf verzichtet.

ten kann und dass Empowerment dann quasi in die Organisation von oben nach unten einsickert. So einfach scheint das in der Praxis aber nicht zu funktionieren.

Dass ein ausgeprägtes System-Empowerment den Führungskräften und Mitarbeitenden signalisiert, dass Empowerment von der Unternehmensleitung gewünscht und anerkannt wird, wird unter anderem bei Han, Liao, Kim und Han (2020) diskutiert. Die Autoren argumentieren, dass Empowerment von oben in die Organisation einsickert und sich über Führungs-Empowerment auf die Ebene der Teammitglieder überträgt. Han et al. (2020) fanden in ihrer Studie heraus, dass die Höhe des Zusammenhangs zwischen dem System-Empowerment und dem Verhalten der Führungskräfte von Persönlichkeitsaspekten der Führungskräfte und der Mitarbeitenden abhängt. Ihre Ergebnisse verdeutlichen, dass dieser angenommene Mechanismus des Einsickerns von oben nach unten an Bedingungen geknüpft ist. Es gibt sogar Forschungsbefunde, die einen gegenteiligen Effekt nahelegen: Mitarbeitende scheinen gerade die Verhaltensweisen zu zeigen, die in ihrer Organisation noch nicht hinreichend verankert sind. Sie scheinen gerade das zu tun, was der Organisation noch fehlt (Kundro, Neely & Muir (Zapata), 2024, Studie 2 & 3). Die schlichte Annahme, dass Empowerment von oben in eine Organisation eingebracht werden kann und sich dann automatisch auf alle Mitarbeitenden auswirkt, muss somit wohl verworfen werden. Allerdings kommt den direkten Führungskräften offenbar eine wichtige Rolle zu: Nehmen Mitarbeitende bei ihren direkten Führungskräften ein ausgeprägtes Empowerment-Mindset wahr, so scheint das positive Effekte auf das Empowerment-Mindset der Mitarbeitenden zu haben (Grütmacher & Schermuly, 2021).

Organisationsmitglieder beeinflussen sich untereinander. Wenn beispielsweise eine Teamleiterin bei anderen Teamleiterinnen und Teamleitern Führungs-Empowerment wahrnimmt, so dürfte dies Auswirkungen auf ihr eigenes Verhalten gegenüber ihren Teammitgliedern haben (Han et al., 2020). Auch Sharma und Kirkman (2015) argumentieren, dass sich Führungskräfte für ihr Führungsverhalten an anderen Führungskräften, insbesondere mit höherer Seniorität, orientieren. Denkbar ist auch, dass die Teammitglieder von ihren Führungskräften mehr Führungs-Empowerment einfordern und dadurch das Verhalten ihrer Führungskräfte beeinflussen (Han et al., 2020) und darüber vermittelt womöglich die gesamte Organisation. Yang und Zhang (2024) fanden in zwei Laborexperimenten überzeugende Hinweise darauf, dass weibliche Mitarbeitende, die ihre Meinung gut vorbereitet und faktenbasiert gegenüber Führungskräften äußern, durch dieses Verhalten die Wahrscheinlichkeit von Führungs-Empowerment erhöhen. Die Mitarbeitenden wurden von den Führungskräften aufgrund ihres Verhaltens als besonders proaktiv wahrgenommen.

Dennerlein und Kirkman (2023) argumentieren, dass System-Empowerment und Führungs-Empowerment sich sinnvoll ergänzen müssen, damit Führungs-Empowerment seine positive Wirkung in einer Organisation entfalten kann: „Access